



中国缘富豪

目 录

抓住 陶渊明 商业机器的英雄——亚信集团的创建者、前总裁田溯宁的创富之路	猿
由“木”到“森”路漫漫——新高潮集团总裁陶新康的创富之路	源
信息致富的大亨——亚信公司首席执行官丁健的创富之路	圆
创造“西部奇迹”的儒商——西安海星集团总裁荣海的创富之路	圆
乐为社会添光增彩——光彩事业投资集团有限公司董事长卢志强的创富之路	猿
展翅高翔的亚洲雄鹰—— 哉 斯达康（中国）有限公司总裁吴鹰的创富之路	猿
让思想智慧的成果与网络投资者共享——网易公司董事长丁磊的创富之路	源
科技创新，领饲料行业之风骚——通威企业集团董事长刘汉元的创富之路	缘
驼鸟的王国，孔雀的天下——英吉利实业有限公司董事长、林灼辉、总经理方小文夫妇的创富之路	远
同舟共济，弄潮商海——达因集团总裁张璨的创富之路	远
“为一大事而来，做一大事而去”——江西果喜集团董	

事长张果喜的创富之路	苑
蔚蓝夜空里的一颗新星——复星高科技集团总裁郭广昌 的创富之路	愿
宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来——政华集团总裁吴 志剑的创富之路	愿
拥有第一架公务飞机的中国总裁——远大空调集团掌 门人张剑、张跃兄弟的创富之路	苑
永恒的商机，先占者取胜——福海集团董事长罗忠福的 创富之路	苑
广交八方朋友，汇聚四海客商——广汇企业集团董事 长兼总经理孙广信的创富之路	苑
永争第一，只争第一，战略睿智出奇制胜——禾嘉实 业有限公司董事长夏朝嘉的创富之路	苑
要么不干，要干就是最好的——鹿王羊绒集团董事 长兼总裁高丰的创富之路	苑
民营汽车工业的先驱——吉利集团总裁李书福的创 富之路	苑
靠别人的品牌成就自己的事业——乐百氏集团总裁何 伯权的创富之路	苑

抓住 际商机 的英雄

——亚信集团的创建者、前总裁田溯宁的创富之路

摇摇事业的开创者往往都对新事物有着异乎寻常的敏感。1998年，“信息高速公路”概念在美国一出现，田溯宁就认识到 际对整个社会经济的战略意义。

对于 1998年来说，“信息高速公路”在美国还是一个全新的概念，这个概念一出，就使得长期在美国大学研究应用网络的田溯宁博士敏感地感到了 际之于整个社会经济的战略意义，他立即在《光明日报》上刊发长文《美国信息高速公路计划对中国现代化的意义》，提请大家重视 际。同时，田溯宁和他的伙伴也看到一个商机——利用 际技术，将中国企业及中国经济发展的信息介绍给美国，同时将美国经济及美国企业的信息传递给中国。

田溯宁们久居美国，深知美国人不了解中国，美国人会吃惊北京有地铁，更不用说和他们谈北京有大企业，需要什么样的技术了。另外，美国企业也有非常多的信息，在中国看不到。田溯宁们知道 际能做这些事情。此为亚信缘起。

这个主意在今天叫 际，因为是信息服务，除了中国，以后还想拓展到整个亚洲，所以，公司取名 粤 亚洲信息）。亚信天使投资（第一笔投资）是华侨刘耀伦所投的 缘 100万美元。刘耀伦任亚信董事长至今。

田溯宁想法很好,也争取到了包括道琼斯(道琼斯现在还有一个栏目叫“亚信每日新闻”,不过现在已经不是亚信做的了,亚信做到1995年)在内的两千多个信息服务商作为用户,但往下做,才发现没办法做下去。

第一,中国没有附庸国,亚信收集的美国信息只能打印后寄到中国;第二,没有附庸国,中国的信息收集非常困难,要读所有的报纸,进行信息筛选,然后录入,时效性大打折扣。所有的焦点由此集中在了中国没有附庸国上。

中国究竟何时才会有因特网?谁去创建中国的因特网?田溯宁和亚信期待着、期待着……

“亚信”要突围,田溯宁终于回国创业,中国“亚信”建设了悦喜林网、上海热线、北京163多媒体信息平台、中国金融骨干网、北京科技信息网等近百个网络工程。

1995年,美国附庸国主干网业已铺设完成,大学和企业已经开始使用附庸国,附庸国也开始流行,很多人在谈附庸国商业化。

公司内部的原因和美国外在的附庸国氛围,使得田溯宁于1995年7月毅然离开美国,放弃亚信在美国的经济信息服务业务,回到中国投身中国附庸国基础建设。

1995年7月,亚信开始和国家科委合作在国内介绍附庸国,试图通过宣传,让大家开始讨论一个技术,叫附庸;用一个网络,叫附庸国。

此时的中国电信已经注意到附庸国在美国的火热商业

化进程。近年来在引进新技术方面一直保持远见和魄力的中国电信很快决定中国也要做国际网络。于是,向美国奈曼公司租用了国际线路,拟在北京、上海建两个节点的试验网络。

1995年,在中国建国际网络谁都不会,中国电信对奈曼说:“既然租了你的线路,就由你来做吧。”奈曼也不知道该怎么建,1995年没多少人知道国际网络具体该怎样建设,真正知道的人都在大学里面。

奈曼最初用一家美国公司做这个工程,但是,等这家美国公司快要做完的时候,才发现它使用的技术是错的。

奈曼请的专家对奈曼公司说:“我不管你们怎样去解决法律和金钱的纠纷,但这个单子一定要让亚信做。”最后的结果是,奈曼付全款给这家公司,然后对这家公司说:“不用你做事情。”

中国电信这张单子不大,一共只有几十万美元,目的是想试验一下国际网络在中国能开哪些业务,有没有用户需要。

亚信要做的是:购买整套网络设备,调制解调器、路由器,通过卫星连到美国,北京上海之间用卫星光纤专线连接,然后,在上面开通电子邮件、新闻组、语音等服务。

为支持这些服务,亚信要在服务器端开发一些软件,但开发量不大,因为UNIX操作系统本身有很多现成的软件可用,另外还有很多免费的软件。亚信写的第一个软件是中文聊天软件,用颜色命的名,叫“粉”。

让中文在国际网络上传输也是件很复杂的事,亚信让第一个传输中文的服务器标准是亚信制定的,在此之前,国际

地址没有传送中文的统一标准。

北京上海试验网使用的路由器只有 1 个拨号端口。1 个拨号端口意味着只能允许 1 个用户同时上线。北京上海加在一起一共 1 个拨号端口,一个端口大约能支持 1 到 1 个用户,所以,此网络最多能够支持 1 个用户。

北京有外企呼吁电子邮件服务,这群人也是 1 北京电信)最先想到的服务对象,但网络建成后并没有立即对外开通拨号服务,直到 1 年 1 月,才开始提供拨号服务,对象是自己的技术人员和一些大的企业。

尽管北京、上海试验网是一个很小的 1 项目,但它是两个国家的 1 互联,所以,涉及到了 1 的方方面面,要解析中国的 1 要申请中国的 1 地址。田溯宁为中国申请的第一批 1 地址以 1 愿开头。

北京、上海两个节点的完成正值 1 在美上市成功, 1 一夜之间成为万众瞩目的焦点。

辽宁省电信找到亚信,要建沈阳、大连两个节点,辽宁电信的态度是:“不管怎么建,只要能连到 1 就行。”

浙江电信要建杭州节点,连到上海。当时在中国只有两家公司能够做 1 系统集成,一个是亚信,一个是 1 浙江电信寻思“ 1 在中国的第一个 1 单子都交给亚信做了,我再将单子交给 1 它是不是还会转交给亚信做?既然如此,我为什么不直接找亚信呢?”

这些项目都不大,几十万美元的规模。亚信接到的第一个大单的是,1 愿月签下的广东省 1 网 1 个节点,近 1 万美元投资。

广东省网尚未建完,1 月,中国电信就与亚信签

约,建设 这是一笔 1 亿美元规模的合同,全国 30 个省会级城市都要连通。

1997 年 1 月,中国公用计算机互联网(全国骨干网)建成并正式开通,全国的公用计算机互联网络开始提供示范性服务。北京有 10 个拨号端口,拉萨有 1 个拨号端口,就是说,在当时北京能支持 1000 个用户。北京当时没有 1000 个用户,所以,尽管当时拨号端口很少,却很少占线。

做完骨干网,还有省网,中国电信要将 延伸到每个县城去,亚信一口气做了 10 个省的 基础设施建设。

与此同时,1997 年 1 月,亚信承建上海热线网();同年 1 月,承建中国国家金融骨干网();1997 年 1 月,签约承建北京科技信息网。

1997 年、1997 年亚信大发展,有时候一天要签三个合同。公司内除了少数的机务人员都是工程师。那时,懂 技术的人不多,当时的玩笑是:只要能拼出 就可以来亚信上班。

亚信从创业走向成熟,需要新的管理机制和理念,田溯宁把 1997 年首要的两项工作定为管理机制和股东结构的改革。

1997 年初的加州会议在亚信发展进程中具有里程碑的意义。这次会议,决定了亚信未来发展的方向,反省了亚信自创办以来所犯的错误。

亚信发现自己第一个难以理解的地方是:不知道公司是

在赚钱,还是在赔钱;不知道哪个项目赔钱,哪个项目赚钱。这是因为一个**陈果**工程一般要执行远个月,签约那天,会觉得肯定赚钱,但如果**苑**个月才完成,这个项目就很可能赔钱。再有,**陈果**系统集成订单变成收入一般要经过**怨到** **圆**个月,这样一来收入、投资、预付款全混在一起,根本没法知道自己究竟在花哪个钱,只是在糊里糊涂花钱,只隐约地觉得自己大约在赚钱。有鉴于此,亚信决定请一个**恠**韵,买**韵** **恠**数据库,强化财务管理和项目管理。

亚信所有创业者都是技术出身,创业人心态和管理人心态完全不一样;创业人会公司将公司看作自己的儿子,热了怕烫着,冷了怕冻着,创业人会在意所有的东西”。

加州会议认为,到**员怨苑**年亚信这个孩子已经长大了,必须送他念书。“我们会不会管理这家公司?我们觉得我们不会比任何人差,但我们希望能找到比我们更好的人。”这是加州会议的普遍心态。

亚信从创业走向成熟,需要新的管理机制和新的管理思想。

员怨缘年起,亚信就开始找风险投资,不仅因为到**员怨缘**年,第一笔**缘**万美元投资花得差不多了,更为重要的是,没有雄厚的资本作为后盾,亚信每每会陷于这样的尴尬境地——一个大用户拿一个大单子对亚信说:“你先垫款买设备,交了货,我再付账给你。”亚信同意是不同意?不同意,用户能找到愿意垫付的公司施工,同意,资金占用太大,怕周转不过来。加州会议的第三个决议是:**员怨苑**年年底之前,获得风险投资。之所以这么急地引入风险投资,还因为如果没有风险投资进来,亚信这个孩子即便请人来教,创业者们**员怨**地管着老

师,事情也难办。

田溯宁完成的第一个计划是解决了 悽韵问题。

韩颖是亚信通过猎头公司找到的,要付上万美元给猎头公司,未见韩颖之前,田溯宁还在掂量值不值的问题。

田溯宁请了韩颖两三个月,韩颖最后同意加入亚信,这和她丈夫看过田溯宁写的一篇《建立中国人的公司》的文章有关系。韩颖对田溯宁说:“我去亚信,是因为给外国人干多了,真想建立一个中国人的企业。”

韩颖领衔亚信 悽韵,工作方式不是告诉大家如何去做,如何修改原来的错误,她是通过培训,她知道亚信的人都愿意学习。这种被田溯宁称为“润物细无声”的方法很快理顺了亚信的财务体系。

1997年 6月,硅谷最著名的风险投资顾问之一罗伯森·斯蒂文问田溯宁:“亚信的商业模式是什么?”田溯宁反问罗伯森:“什么是商业模式?”罗伯森奇怪田溯宁作为 悽韵竟然不知道什么是商业模式。罗伯森向田溯宁解释:“一块钱通过你的公司绕了一圈,变成一块一,商业模式是指这一毛钱在什么地方增加的。”田溯宁说:“这些我不关心。我们公司每天都挣钱,每月都挣钱,每年都挣钱。”田溯宁嘴上这么说,底下却在不停地向风险投资商学。

风险投资商掰着指头数落亚信管理有问题,企业发展速度慢,人员结构不对……亚信第一次感到了暴露在投资商面前的痛苦——“他们会将企业不好的地方全讲出来,而且还会夸大,投资人在投资的时候绝对不会说企业好,虽然这个企业很好”。亚信的人有时候也被说得很委屈。

1997年二三月间,亚信开始在硅谷找风险投资,先后谈

过十多家,在风险投资对亚信吹毛求疵的同时,亚信也在挑剔风险投资。

亚信选择风险投资商的标准是:“必须能给亚信带来管理上、国际声誉上以及技术上的价值;仅仅带来钱,没意思。”

华平投了很多技术公司,亚信认为它投的技术公司和亚信技术方向一致;“能够借到力”;富达是美国最大的资金管理机构,可以给亚信带来国际声誉,亚信希望自己的投资人以中国为核心,至少看好中国业务,亚信很害怕,有一天它的投资人对他说:“你们不能再在中国做了。”中创的风险投资业务,犹豫在中国。

1997年底,华平、中创、富达三家风险投资,5000万美元如期进入亚信,占猿猿股份,亚信此时价值是缘园园万美元。传统评估企业价值的方法是,先算出企业未来五年到十年内每年挣多少钱,反过来,再算这个企业现在值多少钱。附簿那燎企业三年后会是什么样子,谁也不知道,附簿那燎企业没有利润,只有亏损,所以,附簿那燎企业价值只能看市场份额、市场增长率,看管理层,讲明年销售额多少,然后,再找同类公司按规模比例,拍脑袋算出个价值来。亚信有利润,又是附簿那燎企业,评估价值的方法介于上述两种方式之间。

5000万美元用今天的尺度看不算多,在今天有些人不拿融资当自己钱花的时候,亚信那时就将融资叫“卖血”。亚信这种珍惜自己事业,珍惜自己股份的做法,使得它上市时,风险投资只占其源缘左右的股份。

1998年员月,北京下着小雪,亚信召开融资后的第一次董事会,风险投资商占亚信一半的席位。

风险投资商的董事问田溯宁:“亚信 1998年营业额多

少？”田溯宁说：“猿园万美元或者 源园园万美元。”风险投资商董事说：“猿园园万和 源园园万相差很多。”田溯宁用中国特色向他解释。这位董事火了，大叫“废话！”

贰零零年 苑月，风险投资商和田溯宁很严肃地谈：“你今后这样开董事会，我们投资人是无法容忍的。如果你再这样运行下去，我们就不要你管公司了。”风险投资商也很严肃地找亚信其他管理层成员谈过。

既然当初引进风险投资的时候，就想好要向风险投资商学习管理，所以，此时的田溯宁对风险投资商的意见没有任何的抵触情绪。“他们让我们干什么，我们就干什么，他们觉得董事会准备得不充分，我们就多准备，准备一大堆东西。”

资本的生命在于运营，一个善于运营资本的人，才能称得上现代企业家，田溯宁在经营亚信的几年摸爬滚打中，对资本运营已渐入佳境。

田溯宁拿到风险投资后，第一件事就是花 缘园园万美元现金，缘园园万美元股票，一共 员园园园万美元，买下一家叫做德康的公司，这是一家专门做无线计费系统的公司，只有猿园个人。

花大价钱买德康，是因为田溯宁认定未来电信业务只有两个发展方向：一是数据业务；一是无线通信。田溯宁认为，这两个业务将会走向融合。这种融合的趋势在英国已经显露了出来，英国有家电信公司规定，如果一个用户的月电话费超过 圆园园英镑，他就可以免费上网。这样一个简单的优惠策略背后，实际上是电话和数据两种业务的融合，也意味着电话、

数据两种不同计费系统的融合。

亚信下一个战略方向是支持电信融合的业务,为无线、长话、市话、固定电话寻呼等业务的相互融合渗透提供支撑系统。在收购德康计费软件上获得极大成功的亚信进入无线通信的计费系统,技术上一点问题都没有,但两条战线同时展开,亚信深怕自己资源不够,再说,所投资的也不一定比买下德康少。为尽快进入这个被自己极度看好的市场,亚信选择了购买。亚信收购德康后,德康的软件收入在一年之内增长了远倍,员工主动离职率为零。德康现已攻下海南、内蒙古、成都、重庆、南京等省市的无线通信计费系统市场。田溯宁说:“德康今天有数亿美元的价值。”亚信买德康是要证明,在硅谷能进行的购并,在中国也能做。”

田溯宁的这一系列决策和经营,为亚信走上大发展打下了牢固的基础。

“把握信息革命机遇,实现科技报国理想”,田溯宁的目标就是为中华民族的高科技产业,为中国的电信发展做一点事情。

1999年年初,田溯宁得到有关部门的推荐,请其出任网通总裁一职。亚信公司董事会和田溯宁经过几个月的慎重考虑。从全局出发,同意接受这一新的挑战。亚信员工也对公司的这一重大变动表示理解和支持。田溯宁的任职是国内的国家级企业首次从非国营单位聘任总裁,也表示了中国政府渴望在电信市场中引入竞争机制的决心。

亚信当然不希望田溯宁离开,但田溯宁要在业界有更大

作为去网通是必然的选择,网通比亚信是更大的平台,非常有远见的田溯宁不会看不到这一点,所以,田溯宁不会因为感情上的原因留在亚信,不去网通;所以,亚信不得不放田溯宁走。

好在 1999年 缘月,田溯宁离开亚信,亚信虽有震荡,但没有受到很大影响。这是因为:第一,田溯宁离开前后,亚信的目标没变;第二,亚信历来以系统为管理,管理靠过程,不是靠人。1997年融资以后,亚信的管理层着力将亚信塑造为一台机器,让机器带着人运转,不是人推机器运转。1997年底,亚信第一次融资时,花了近四个月时间才将所需的财务报表准备好,但是等到 1999年进行第二次融资时,只用了七天时间就将一千五百多页的财务报表交到投资人 陈耀手里。

亚信总部在中国,员工 怨豫是中国人,所有董事会都在中国开,软件在中国登记,可以走着去给用户进行现场演示,但从资产上讲,亚信是 1999年的美国公司。

亚信在中国,取得了众多美国公司多年来梦寐以求而又求之不得的“主场优势”,中国 匀孕是中美合资公司,但大家依然认为它是美国公司,亚信是家美国全资公司,但舆论却以为它是中国公司。这一方面和亚信所有管理层都是中国人,了解中国文化、经济、社会发展情况有关,另一方面和它总是在说的留学生科技报国的故事有关。

田溯宁虽然离开了亚信,但他还在关注着它,因为亚信是他走上创业之路后建立的第一个“家”。

由“木”到“森”路漫漫

——新高潮集团总裁陶新康的创富之路

摇摇他干过木工活计 ,他闯过莽莽林海 ,他顽强地冲破封闭的旧经济体制 ,走向市场 ,实现自我价值。

“森”字的写法只有一种 ,它是由三个“木”组成的 ,陶新康就是从每一根木头入手 ,开始他艰难的创业之路的。

(员)靠手艺积累资金

陶新康当初仅靠木匠手艺度日 ,他走村串镇挨家挨户地询问是否有人要打成套家具、油漆家具 ,或者是修旧家具 ,并向客户保证自己打出的家具式样新潮 ,经久耐用 ,可以延续几代。生意接到后 ,当时只能称得上是工头的陶新康就得安排人手、测算工时、计划用料、估算工钱。然而最终到手的血汗钞票却只是薄薄的几张。好多次陶新康躺在床上不想动弹 ,伸手看那满掌的老茧 ,感叹岁月的艰难。

就这样 ,苦苦承受着生活的煎熬 ,年轻的陶新康在开始积累 ,积累最原始最简单的管理人的经验 ,积累自己的意志力 ,当然也靠自己的手艺积累资金。当资金积累到员万元时 ,他就想让自己心底最初的意念付诸现实。

(圆)戴着“集体”的“红帽子”闯市场

员978年 ,中国还处于“文革”的动乱之中 ,炽热痴狂的政治口号和铺天盖地的大字报正在将贫穷的中国推向经济崩溃

的边缘。就在那一年，19岁的陶新康以1万元资金用集体的名义在故乡上海奉贤办起了蔡桥家具厂。奉贤是当时上海“割资本主义尾巴”割得最凶的地区，陶新康却戴着“集体”的“红帽子”，悄悄地走向了市场。

家具厂十几名职工大多是原来那帮木匠哥们。人虽少，但个个身手不凡。唯一感到困难的是搞原材料。当时的木材是统购统销物资，陶新康凭自己的机灵，先凑些购货券去买些当时十分紧销的手表、缝纫机和自行车，然后用这些来自上海的紧俏商品去江西换取木材。再将木材运回厂里做原料。

小小的家具厂犹如汪洋中的小船，在陶新康的掌舵下，在波涛汹涌中安全颠簸了十几年，虽说并不一帆风顺，却使陶新康的意志力得到了充分的磨炼；当绝大多数中国人还沉睡在计划经济摇篮中的时候，陶新康已经从市场中悟得了市场经济的真谛。

一个大写的“木”字凸现在陶新康的人生旅途中。

(猿)在白山黑水间走活木材一盘棋

1989年，城市经济体制改革的大潮扑面而来。时年猿岁的陶新康感到：一个可以大写自我的时代来临了。考虑到东北是我国森林覆盖面积最大的区域，木材资源丰富，又是计划经济“冰封”最深的地区；“市场资源”充沛，于是他暂别上海，一头扎进东北的莽莽原始森林。经过多方面的洽谈，他很快就从吉林、黑龙江等处的愿个林业局手中承包了5条板材生产流水线。

一个人单枪匹马到异地他乡闯天下，这实在需要惊人的胆魄和坚韧不拔的毅力。这里冰天雪地，狂风怒吼，野兽出没，最冷时的气温可达摄氏零下源多度。愿个林业局分散在

辽阔的林海雪原之中,如同愿枚棋子遥遥相望,挪动每一枚棋子,都要耗费许多时间与精力。要使这愿枚棋子子子走得活、走得合理、走出效益,陶新康别无选择,只有三个字“拼命干”。入乡随俗的陶新康在大雪封山、交通阻塞时,马车也坐过,爬犁也乘过,盖头遮脸的棉皮帽戴过,又冷又硬的窝窝头啃过……

他制定工资、奖金标准,确立工时、定额、规章制度、安全操作规程及必要的福利和待遇,桩桩件件安排得妥妥贴贴,使一大帮子还不知“市场”为何物的东北汉子不得不对这精明强干的外乡人陶老板心悦诚服。

1985年初冬大雪封山前,一个东北汉子告诉他,愿园公里外的秃帽儿山区有缘园立方米东北松积压,林区为了让职工年底发工资,可以过年吃上饺子,愿意以超低价出让。听到这消息,陶新康来劲了,他二话没说,从箱底(那年头东北还没有信用卡、汇票的概念)取出一大包钱,雇了一辆北京吉普车进山。那司机愣了,说这时候进山,莫不是到大山里去过年?这条泥路大雪只要下三天,啥车都不能跑了。

陶新康还是一意孤行。

在大山深处,一笔买卖成交了,但是,大雪已经封了山路,这缘园立方米木材运不出,陶新康与林场商量的以后决定,由林场联系兄弟单位,货从邻近铁路路线的兄弟单位提,运费差价由陶新康支付,但是,陶新康如何下山呢?北京吉普被冻在了大山里。憨厚的东北人留他,在咱这里喝酒过年,他却背了一大袋食品、茶水,一步一步地向山下走去。这愿园公里足足走了怨天。

就在苦苦承受磨炼的过程中,陶新康进行了第二次积累,